

KIBŐL LESZ BANKIGAZGATÓ?

Király Júlia, a Bankárképző vezérigazgatója volt a BKE Vezetőképző Intézet legutóbbi Menedzser-klubjának vendége. Sok éves tapasztalat alapján fejtette ki véleményét arról, hogy Magyarországon milyen szempontok alapján kerülhet [a] pénzügyi szakember egy bank élére.

Király Júlia, a Nemzetközi Bankárképző Központ vezérigazgatója 1980-ban kapta meg diplomáját a Budapesti – akkor Marx Károly nevét viselő – Közgazdaságtudományi Egyetemen. A későbbiekben egyetemi doktori, majd kandidátusi fokozatot szerzett, a BKE pénzügyi tanszékének docense, 1980–1982 között a Központi Statisztikai Hivatalnál, 1982–1989 között az Országos Tervhivatalnál, 1989-től a Nemzetközi Bankárképző Központnál dolgozott. Egy-egy éven át a jegybank elnöki tanácsadója, majd a Magyar Hitel Bank igazgatósági tagja volt. 1998-ban az Eximbank és a MEHIB igazgatósági tagja, valamint részt vesz az Állami Pénz- és Tőkepiaci Felügyelet elnöki tanácsadói testületének munkájában.*

Sokak számára a fenti kérdés nem is kérdés. A közvélekedés szerint a bankvezetői beosztás politikai tisztség, kormányváltáskor hullanak a bankvezetői fejek. Nos ezt a vélekedést Király Júlia saját tapasztalatai alapján cáfolta. Megítélése szerint igazából az a kérdés, hogy a bankvezetők kiválasztása milyen szempontok alapján történik, azaz szakmai vagy politikai megfontolások játszanak szerepet kinevezésükben. Ezzel összefüggésben: melyek a tipikus bankárkarrier, tehát ki honnan került hová, melyek a karrier út tipikus állomásai.

A felső vezetésbe a vezérigazgatónő az első embert, az ügyvezetőket, valamint az igazgatóságot sorolja. Bár hozzátette, hogy a külső igazgatósági tagság vajmi kevés beleszólási – és főként belátási – lehetőséget jelent a bank ügyeibe. Attól, hogy milyen az igazgatóság összetétele, a bank – mondjuk privatizáció esetén – aligha fog más irányba menni, maximum az igazgatóság nem akadályozza a menedzsmentet. Igaz, ez utóbbi csak a stratégiába szól bele, amihez információkat a vezetéstől kap. A privatizáció előtt álló bankokra vonatkozóan elterjedt egy olyan nézet, hogy a felső vezetés a politikai ciklusok nyomán állandóan változott. Szerinte ennek ellentmondanak a tények, a kormányváltások és a bankvezetőváltások között nem lehet kimutatni szoros korrelációt. Amikor ugyanis ment egy menedzsment, akkor előtte a bank rendszerint elvesztette alaptőkéjének tisztességes részét. Azaz az esetek többségében nem ok nélkül menesztették. Ezt persze lehet ürügynek is tekinteni, de kétség kívül többnyire volt ok a menesztésre.

* Világgazdaság, 1999. május 6.

Magyarországon a banki felső vezetés lecserélése több hullámban történt. Meglepő módon a legnagyobb váltás a felső vezetésben nem a rendszerváltás után következett be, hanem a Németh-kormány alatt. De már ez előtt, az 1987-ben kialakult új, kétszintű magyar bankrendszerben végbement egy vezetőváltás, pontosabban a megalakuló kereskedelmi bankok élére új vezetők léptek. Az egyes számú vezetők egyértelműen az MNB-ből, pontosabban annak valamely ágazati főosztálya éléről kerültek át a kereskedelmi bankok vezetői pozícióiba. (A nagy kivételt Demjén Sándor jelentette.) Az 1989-es első nagy váltással a Németh-kormány tulajdonképpen ezt a réteget cserélte le olyan emberekre, akik korosztályokkal voltak fiatalabbak. Ennek jegyében került új vezetés az OTP, az MHB és más bankok élére. Ezek a cserék ugyan időben némelykor átnyúltak a rendszerváltásba, de nem azzal, hanem egy új generáció bekerülésével függtek össze. Erre az új generációra az volt jellemző, hogy a szakmai ismereteik bizonyos értelemben megkérdőjelezhetetlenek. Ez azt jelentette, hogy ugyan korábban rendszerint ők is az MNB-ben dolgoztak, de nem az ágazati főosztályon, hanem a nemzetközi pénzügyi életbe bekapcsolódó deviza-főosztályon, ártirázs-főosztályon stb. Vagyis a nemzetközi bankrendszer működéséről tudtak valamit, és nem a régi leosztásos forrásallokáció világában éltek. Az akkori két vegyesbank élére ekkor került Zeborszky György (CIB) és Felcsúti Péter (Unicbank, ma Raiffeisen Bank), akik azóta is ott vezetik ezt a két bankot. Ezért úgy gondolja, hogy a privatizáció időszakáig a bankvezetést a 89–90-es évek említett változásai határozták meg. Ez pedig nem a rendszer-váltással függött össze.

Várhegyi Éva kitűnő tanulmányából tudjuk, hogy meglepő módon az Antall–Boross-kormány alatt nem történt lényeges személycserék. Nagyon kevés politikai indítatású váltás volt, bár az is igaz, hogy a leváltás veszélye állandóan a bankvezetők feje felett lebegett. Az viszont igaz, hogy a banki felső vezetés szélesebb értelemben tekintve, és ide értve az igazgatóságokat, a delegálás egyértelműen politikai szempontok szerint történt. De arra általában vigyáztak, hogy a kinevezettek szakmai szempontból elfogadhatóak legyenek. Vagyis nem lehet azt mondani, hogy túlzottan átpolitizálták volna a banki legfelső vezetés. Más kérdés, hogy a bankok a privatizációig az állam finanszírozójaként működtek. Ez nem valamiféle direkt állami ráhatás következménye volt, bár az előadó nem állította, hogy ilyen nem fordult elő, hanem a gazdaság működési rendjéből fakadt. Ha az ügyfélkör kilencven százaléka állami vállalat, akkor a bank nem is tud mást finanszírozni.

1994-ben a kormányváltással a banki felső vezetésben a korábbiakhoz képest nagyobb átalakulás következett be, azonban nem egyértelmű, hogy ez politikai indítatású volt, vagy a bankkonszolidáció következménye lett volna. A korábbi menedzsment a

bank alaptőkéjét elvesztette – akár azért, mert felelőtlenül gazdálkodott, akár azért, mert a piaci helyzet alakulása törvényszerűen lerontotta a nagy állami bankok portfólióját bármilyen gondos vezetés mellett is. Az új, akkor a nagybankok élére került menedzsment legfőbb feladata a privatizáció volt. A politikának tehát – Király Júlia szerint – a száz százalékban állami tulajdonban levő bankokat leszámítva nincs és nem is volt meghatározó befolyása a menedzsment működésére.

Azonos tulajdonosi struktúra mellett is a legkülönbözőbb menedzsmentstratégiákat figyelhetjük meg. A bank menedzsmentjének mindig van annyi mozgáster, ami meghatározza a váltás irányát. A legjelentősebb menedzsmentváltással most, 98-ban találkozunk, ennyire direkt módon korábban sem 90-ben, sem 94-ben nem cseréltek banki felső vezetést. És most nem minden esetben lehetett a banki vezetés cseréjét a bank rossz működésével magyarázni. Bár az is igaz, hogy állami bank sohasem működik olyan sikeresen, hogy ne lehetne okot találni a cserére. Vagyis nem akarja azt sugallni, hogy 98-ban egyértelműen politikai indíttatású váltások történtek, de a váltás gyorsasága és kiterjedtsége minden korábbinál erősebb volt.

A bankrendszer eszközállományának 63, ha az OTP-t külön vesszük, akkor kilencven százaléka van külföldi kézben. Itt egyértelműen szakmai szempontok dominálnak, bár a lojalitásnak, vagy az adott cég üzleti filozófiájával való azonosulásnak is van szerepe. Jelenleg a 26 többségi külföldi tulajdonban levő bank közül 13 felső vezetője magyar, és 13 felső vezetője nem magyar. A fejlődés kétirányú volt, ahol magyar vezető volt, ott alkalmasint nem magyar váltotta fel, és ahol külföldi volt, oda magyar jött. Ezek a mozgások mintegy kiegyenlítették egymást, de az biztos, hogy a privatizált bankokban erőteljes és folyamatos a személycseré.

Magyarország – a külföldi bankárok számára – egyfajta átmenet a rosszabb „gyarmat”, és a kellemes nyugat-európai bankkörnyezet között. De a csere oka ezen esetekben a karrier pálya, az ide jött külföldi vezető pár év után más országba megy. Akár magyar, akár külföldi! Magyarország kis lokális piacnak minősül, ennek megfelelő kompetenciával. Vagyis egy itteni felső bankvezető döntési kompetenciája bankfiók szintjén van, az itt levő üzlet volumenét, a döntés kockázati tétjét véve figyelembe.

Összegezve egyértelműen ki lehet jelteni, hogy a magyar bankvezetés döntő része szakmai alapon a világon bármely banknál megállná a helyét. A kinevezésnél nem az a szempont, hogy önálló stratégiája legyen, hanem hogy a meglevőt minél jobban tudja megvalósítani.

A tipikus banki vezetői karriert tekintve két réteget különböztetett meg a vezérigazgató: az idősebb, 50–55 közöttieket, akik MNB-s múlttal rendelkeznek, valamint a már a kétszintű bankrendszer neveltjeit, akik állami bank felső vezetéséből kerültek privatizált bankhoz, esetleg egyes banknál voltak. A mai bank a Bankárképző vezetője szerint alapvetően kétféle embert követel. Az egyik az, aki el tudja adni a ter-

méket, a „porszívó” ügynök. Vagyis marketinges és eladási gyakorlattal rendelkezik. A másik szempont, hogy a banki kockázatokat valamilyen módon kezelni kell, ez matematikai és informatikai ismereteket tételez fel. Vagyis a jó bankvezető egyszerre marketinges és profi kockázatkezelő. A bank akkor működik jól, ha egyik oldalon a porszívóügynök terméket akar eladni, a másik oldalon pedig ott áll a kockázat-kezelő, aki a kezére csap. Egy személyben ez a két tulajdonság ritkán található.

Király Júlia bevezetőjét kérdések és vita követte. Valaki a lakossági üzletág magyarországi kifejlődése lassúságának okai felől érdeklődött. A vezérigazgató válaszában kifejtette, hogy a lakossági üzletághoz tőke és megbízható ügyfélkör szükséges. Egy bank kihe-lyezheti a betétesek pénzét, de nem építheti belőle saját infrastruktúráját. Azt csak saját tőkéből teheti. (Mellesleg ezt a szabályt rúgta fel a Postabank.) A bank működésében alapvető a kockázat állandó mérle-gezése, mivel a bank más pénzzel játszik, és a befektetők pénzének biztonságát kell garantálnia. Nem véletlen, hogy külön banki törvény szabályozza a bankok működését. Aki ezt nem tartja be, az nem lehet a klub tagja. Ő évek óta jóslja a lakossági üzletág dinamikus növekedését. Mindegyik vegyesbank, ame-lyik bejött Magyarországra meghirdette, hogy a lakossági üzletágot kívánja bővíteni, mert olcsó forrást nem tud máshonnan szerezni.

Most ettől egyre inkább visszavonulnak: nem általában a lakossági piacot kívánják bővíteni, inkább csak egy felső réteget próbálnak ügyfélkörként meg-szerezni. Ennek ellenére a lakossági hitelezés volu-mene valóban gyorsan nőtt, a lakossági hitelezés összes hitelállományon és GDP-n belüli aránya emelkedett. Ebben már van valami verseny a bankok között. A lakossági kockázat mutatkozik meg a harminc százalékhoz közeli lakossági hitelekben is. Az üzleti kamatok 17–18, a lakosságiak 28–29 százalék körül vannak. A lakossági hitelezés felfutásának költ-segei ugyanis igen magasak, tíz százalék körüliek, miközben ugyanez az üzleti szférában 1–1,5 százalék. Persze a korábbi magas infláció melletti negyven százalékos kamat eleve kizárta a lakossági hitelezés bővülését. A kérdés az, hogy a vegyes bankok tudnak-e olcsóbb forrásból az anyaországban pénzhez jutni, vagy ki kell építeni a lokális hálózatot.

Más valaki a banktechnika fejlődésével kapcsolat-ban tett fel kérdést. Király Júlia válaszában elmondta, hogy a pénzügytechnika az elmúlt időszakban rend-kívül gyorsan változott, a hagyományos banktechnikai termékek, pl. egy folyószámla ma nem ugyanaz, mint húsz évvel ezelőtt, egészen más szolgáltatásokat tud, más módon működik. Nem beszélve az új ter-mékekről. Ezt a fejlődést két ágazat képtelen követni, az egyik a számvitel, a másik a jog. A jog a Bankár-képző vezetője szerint évtizedekkel van lemaradva attól, ami a pénzügyi szakmában történt. Ebből a lemaradásból tragikus események következnek. Ma ugyanis nincs olyan bank, brókerház, ahol ne lehetne olyan ügyeket említeni, amelyek ellentmondásban vannak a hatályos Btk.-val vagy Ptk.-val.

B. R.